

川端保至先生退任記念特集：寄稿論文

リーダーシップ研究におけるオハイオ研究の功罪

The influence of Ohio Studies

竹林 浩志

Hiroshi Takebayashi

和歌山大学観光学部

キーワード：オハイオ研究、配慮、構造づくり

Key Words：Ohio Studies, Consideration, Initiating Structure

Abstract：

Ohio Studies was made significant contribution to leadership research. However, the direction of their research, because it has been focused on application to practice, subsequent studies is considered to have become those oriented by organizational behavior theory.

This paper is one of the preparatory stage of the order to determine the position of leadership in the organization. The subsequent content of leadership research and its direction in a very important influence the gave Ohio Studies, it is those described its influence.

I. はじめに

リーダーシップとは、一般的に、複数人による協働がなされる際のプロセスにおいて発揮されるものであると考えられる。複数人の協働は、何をなすべきかの決定・確定、作業全体のリーダーもしくは管理責任者の決定、メンバーへの作業の割り当て、作業進行における方法ないし手順の決定、作業の実施、作業が計画どおりに進行しているかどうかのチェックというような順で行われるのであるが、リーダーシップは、その中の作業の実施の段階において特に発揮されるものと考えられている。

しかし、リーダーシップとは何であるか、またそれはどのように捉えられるかというリーダーシップの定義に関しては、リーダーシップの概念を大局的に捉えるために、これを、組織的目標（organizational objective）に向かって、人的資源（human resource）を導くすべての関連のある機能であるⁱ というように規定することは可能であるのだが、その定義においてリーダーシップの研究者の間に完全に一致した見解を導き出すことは難しい。また、現在においても、そのような研究者の間の完全に一致した見解が存在するようには思われない。例えば、リーダーシップに関する文献を3,000以上も検討したストグディル（Stogdill, R.M.）は「リーダーシップの概念を決定しようとした人と同じぐらい多くの異なったリーダーシップの定義が存在する」ⁱⁱ としている。このような状況は、多様なリーダーシップの

研究方法が存在し、その方法論においてある種の問題があるからであると考えられる。すなわち、リーダーシップの研究手法の相違は、研究者のリーダーシップ研究に対する観点の相違からくるものであり、その研究者のリーダーシップ研究に対する観点の相違は、研究の対象や領域の相違に基づく。それがリーダーシップの定義の捉え方の相違につながってくるものと考えられる。

そのように多種多様なリーダーシップの定義が存在し、多種多様なリーダーシップ研究が行われた中において、多くのリーダーシップの研究者の間には、共通した特徴が存在する。それは、リーダーシップの研究者が、総じて、リーダーシップの有効性を解明しようとしているという点である。これは、経営学の分野では組織行動論を中心に数多く議論がなされたもので、リーダーシップの研究者がリーダーシップの有効性を解明することによって効果的なリーダーシップが発揮され、それによって組織の有効性や能率を改善し、組織を有効に存続・発展しようと考えていたからⁱⁱⁱ であり、その点に関しては格段の理論的進展がなされたと考えられるし、その実効性もある程度確認されていると考えられる。

しかし、そういった組織行動論的リーダーシップ研究の進展に比して、よりマクロ的な観点も視野に入れた経営組織論的なリーダーシップ研究が進展しているようには見受けられない。すなわち、マネジメントというプロセスにおいてリーダーシップが

どのような位置づけになるのか、ということに関しての研究が進展しているようには見えない。確かに、バーナード(Barnard, C. I.) やセルズニック (Selznick, P.) といった研究者が経営組織論的な視点からリーダーシップに言及しているが、現在においても、バーナードの権限委譲説やセルズニックの制度的リーダーシップの議論の時点でその進展は止まっているかのように思える。

なぜこのような事態になっているのであろうか。マネジメント・プロセスにおけるリーダーシップそのものの論究に入る前に、この点に立ち返る必要があるだろう。そこで本稿では、この点をリーダーシップの理論的研究の端緒となったオハイオ研究にもとめ、オハイオ研究の生成事情を中心に検討し、リーダーシップ研究の理論的展開におけるオハイオ研究の功罪を明らかにすることを目的とする^{iv}。

II. オハイオ研究の生成

オハイオ研究は、第二次世界大戦前に始まり、大戦中も続けられたアメリカ労働省 (Department of Labor) による、複合学的 (multidisciplinary) な職業調査 (occupational research) に直接的には始まるものである。それは、その指導的立場にあったシャートル (Shartle, C. L.) によると、25,000 以上の民間や軍の組織について職務や過程の分析を行ったもので、そこでは、職業上の明細や名称を確定することや、態度調査などが行われていたのである^v。

しかしそこでは、組織的活動の最も重要な側面、つまり、“top side” の側面が取り上げられなかった。管理階層の比較的下の方の監督者 (supervisors) や職長の 2 つのレベルは取り上げられたのであるが、重要な意思決定がなされるそれより高いレベルは対象とされなかった。このことは、軍隊職員分類についての委員会 (National Research Council Committee on the Classification of Military Personnel) など、しばしば話題になったといわれる。そこで、コロンビア大学の心理学部学部長であったガレット (Garrett, H.) が主宰の、軍隊におけるリーダーシップに関する調査プログラムを計画するための小委員会が作られた。

その間において、シャートルは徴兵延期に関する大統領委員会 (President's Committee on Occupational Deferments) の委員にもなっている。ここでシャートルらは、何千もの猶予の要求を取り扱わねばならなかったので、重要さの程度を測る評価制度を考案した。しかし、これには強い反対もあり、シャートルらはその評価制度の一部を修正せざるをえなくなった。この点についてシャートルは「ある問題を解決するためにしばしば組織変化がなされるが、しかし通常、それが新しい問題を生む」^{vi} と述べている。このように権力構造の中において影響を及ぼす種々なるものがあるなかで、シャートルは、非公式な、時には遠回りな手段や、予算を議会や関係省庁に提示する能力などが重要であることを思い知らされたのである。

このような事情のため、シャートルらは、連邦政府内では複合学的な研究を行うために協力をうるのに適当な部門がないと感じ、大学で適当なところがないか検討することになった。それは潜在的に大きな協力の得られる基盤があると考えられる州立の大きな大学が可とされた。かくて、シャートルの知合いの多いオハイオ大学に白羽の矢が立ったのである。

その当時オハイオ州には農工学カレッジ (ag-engineering college) があったが、心理学は教育カレッジ (College of Education) に、人類学、社会学、経済学、経営学 (business organization) は商業経営学カレッジ (College of Commerce and Administration) に、公経営 (public administration) を含む政治学は文理カレッジ (College of Arts and Sciences) にあり、インダストリアル・エンジニアリングはもちろん工業カレッジ (College of Engineering) にあった。

そこで、複合学的人員調査の枠組みとして、各部長、部門長、事務局長および若干の教授からなる学際的 (interdisciplinarily) な委員会が設立された。それは人員研究会 (Personnel Research Board : PRB) とよばれた。人員研究会は共同の研究事業であった。この会における研究は、種々な期間にわけて、企業組織、教育機関、公共部門、インダストリアル・エンジニアリングを含み、心理学、社会学、経済学から始まったのである。この会の目的は、各部門をより強くするという性質のものであった。この人員研究会の設立をもって、オハイオ研究は生成されたと考えられる。その後、この人員研究会を中心にオハイオ研究は展開されるのである。

オハイオ研究は、第二次世界大戦の終り頃の学際的調査プログラム、すなわち、リーダーシップに広範囲で攻撃することを可能にし、一つの明確な焦点や、目的の統一を維持するプログラムとして考えられた。ちなみに、学際的アプローチとは、諸科学の専門的分野を越えて協同的に研究しようとする方法のことで、今日においては、自然科学においても、社会科学においてもあらゆる学問分野で学際的アプローチの必要性が高まっているのである。また、経営学においては、行動科学的思考の導入という形で学際化が図られているのである。

占部都美氏によると、経営学の分野の行動科学において「学際的アプローチ」とは、組織における人間行動を研究の共通の研究対象として、社会学、心理学、経営学などを統合するアプローチであり、「リーダーシップの行動科学」が成立するためには、リーダーシップを共通の研究対象として学際的アプローチをとる必要があるとしている^{vii}。

しかし、“interdisciplinarily” という語は今日においてはよく用いられているのであるが、それは、オハイオ研究が始められた 1940 年代の研究者の日常語ではなく、実際、学際的調査プログラムが当たり前のものとなったのは、1970 年頃になってからのことである^{viii}。

オハイオ研究の主な参加者は、心理学においてはストグディル (Stogdill, R. M.) やキャンベル (Campbell, D. T.) やヘンフィ

ル (Hemphill, J. K.) やシャートル、社会学においてはシーマン (Seeman, M.)、経済学においてはクーンズ (Coons, A. E.)、教育学においてはハルピン (Halpin, A. W.) などの大学の研究分野のリーダーシップという点で重なるセクションの人たちであった。

しかし、このオハイオ研究の学際的な本質が、それ自体、リーダーシップの分野に対しての貢献を意味しているのではなく、オハイオ研究のスタッフが、学際的アプローチがまだ当たり前のことでないときにそのアプローチを強調し、広くしれわたることを求め、同様のアプローチを採用することを他の研究者に奨励したところに意義があると思われる。このことについて、モリス (Morris, R. T.) とシーマンは “The Problem of Leadership: An Interdisciplinarily Approach”^{ix} において、オハイオ研究が、いかにいくつかの研究分野の見地やアプローチを組み合わせた1つの理論的枠組みを発達させようとしているかを表わしている。それは次のようなことである。

その当時、アメリカ社会においては効果的なリーダーシップに対する要求が激しくなっており、第二次世界大戦の間に展開されていた軍隊のリーダーシップの品質を改善する訓練と調査パラダイムは続けられ、拡大されており、産業においては監督者の有効性を改善するためのプログラムが始められたのではあるが、その当時、リーダーである人、もしくはリーダーを訓練する人は、たいてい完全な理論や経験的なデータのどちらにも支持されない一連のある特定の格言のままであるものに基づいて活動することを余儀無くされていた。

そこで、この重要な問題の研究には、社会科学諸資源の結合が必要とされた。これは、リーダー、すなわちグループの有効性に影響を与えるある個人の最も単純な定義でさえ、グループの特質、例えば、グループのモラル (morale)、統合 (integration)、生産性などを研究する必要性があり、また同様に個人の特質、例えばモチベーション、向上心、認知 (perception) などを研究する必要性があると指摘されることからくる。ゆえに実践への適用を視野に入れた上で学際的統合の方法という操作上の点において探求する必要性があり、また、いくつかの規律の各見地や各アプローチを統合する1つの理論的枠組みを発展させることを必要としていたのである。

また、オハイオ研究においては、学際的統合は3つの主要なエリアにおいて成し遂げられた。1つ目は、概念の統合 (conceptual integration) である。これは、ある1つの見地から他のものの基準となる概念を見るという、新しいまた役に立つ方法の交換を通して生み出されてきた。例えば、モチベーションやステータスが社会学や心理学においてどのように見られているかというようなことである。2つ目は、アプローチの統合 (approach integration) である。これは、研究の観点を広くするのに関連している。例えば、考慮されるべき枠組みや次元の問題である。3つ目は、技術の統合 (technique

integration) である。これは、研究方法におけるいくつかの規律の特色のある貢献に関連している。すなわち、方法論的強調の統合である。例えば、経験的アプローチと理論的アプローチにおいてである。そして、モリスとシーマンは次のように結論を下している。

「アメリカ社会におけるリーダーシップ問題に対する共同の学際的攻撃は (中略) 開始された。このプログラムは、それがいくつもの社会科学の資源を用い、またトータルリーダーシップ問題の組織化された視点に対して貢献するということに統合される、広い範囲と適用のデータと方法論を生んでいる」^x。

このように、オハイオ研究は1つの学際的調査プログラムを始めたのである。そしてこの調査プログラムは、関係者による独自の思考を奨励する一方で、実践への適用を重視した形でリーダーシップ現象に焦点がおかれたまま続けられる。その結果、学際的調査の主張を促進し、慎重に計画され、実践に志向したプログラムとなるのである。

Ⅲ. リーダーシップ研究のためのパラダイム

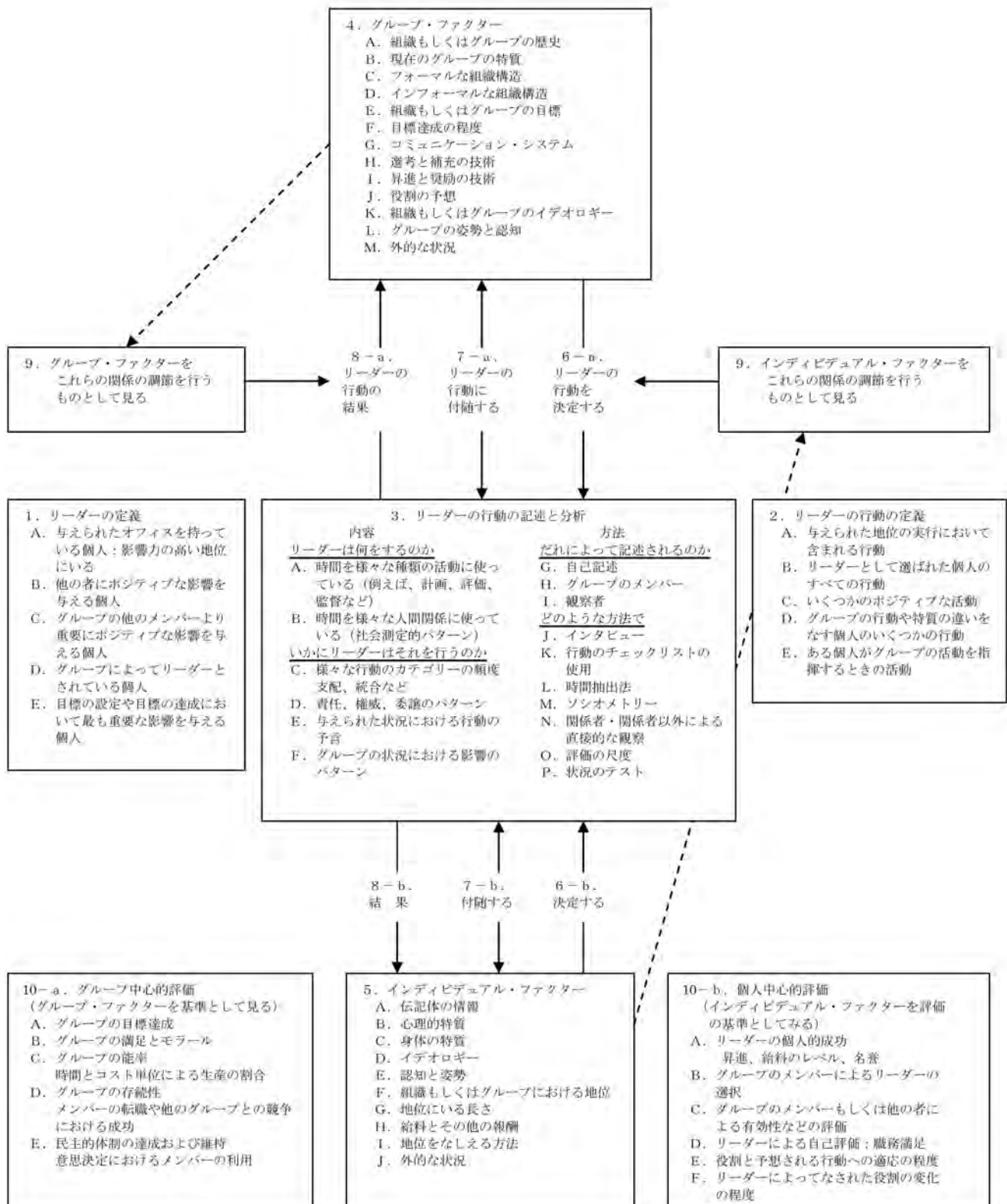
オハイオ研究以前、リーダーシップは、ある個人が持ち、また他の個人が持たない、リーダーの特性もしくは特性の結合と考えられてきた。そこで、オハイオ研究の研究者は、特性に焦点を合わせるのではなく、リーダーシップは、実際には状況いかにあるという認識のもとにそのプログラムを展開した。例えば、フレイシュマンは次のように述べている。「ごく最近の調査は、リーダーシップがたいてい状況いかにのものであり、ある状況において効果的なリーダーシップが他の状況においては効果的ではないかもしれないと結論づけている。それゆえ、多くの異なった状況に適用されうるリーダーシップ行動を述べる役に立つ方法を持つことが望ましいであろう」^{xi}。また、これと同様の意見が他のオハイオ研究の研究スタッフによってもなされている^{xii}。このような初期の認識を基礎にして、オハイオ研究は1つの状況いかにのリーダーシップ・パラダイムを展開したのである。

リーダーシップ・パラダイムに関しては、シャートルによるものが最もよく知られているのであるが、ここにおいては、初期のオハイオ研究のリーダーシップ研究に対する方向づけを明らかにするために、最も初期のものであるモリス／シーマンのリーダーシップ・パラダイムについて言及することとする^{xiii}。

このパラダイムは、その当時、学際的な思考をともなうリーダーシップ研究の調査プロジェクトを概念化したり、実行したりすることは自由であったのだが、リーダーシップ研究に従事する人々が全体としての作業のための調整をするフレームワークを作り上げることの必要性を感じていたために展開された。

そこで、その学際的統合の機能に役に立つように、リーダーシップ研究の概念を要約する表 (表1) が発表された。それは、リーダーシップ研究のラフな図を表わしており、また、その当時の研究の重複と欠陥を表わしている。また、それは、新しいデー

(表1) リーダーシップ研究のためのパラダイム



(出所) Morris, R.T./Seeman, M., The Problem of Leadership: An Interdisciplinary Approach, *American Journal Sociology*, 1950, Vol. 56, p. 151.

タに照らして修正され、拡大されるので、いくつかの研究間のつながりを保つのに役立つよう作り上げられた。

主要な問題として、グループ・ファクター (group factor) もしくはインディビデュアル・ファクター (individual factor) とリーダーの行動の関心のタイプについてがあげられた。グループ・ファクターとは、リーダーとして選定された人がリーダーの機能を働かせるグループの特質に関連するものであり、インディビデュアル・ファクターとは、リーダーとして選定された人の特質に関連するものである。これらの関係には5つのタイプがあるとされた。まず、①リーダーの行動の結果 (results) として、②リーダーの行動に付随するもの (concomitants) として、③リーダーの行動を決定するもの (determiners) としてグループ・ファクターもしくはインディビデュアル・ファクターが見られるということについて述べることにする。これはグループ・ファクターもしくはインディビデュアル・ファクターが事実上リーダーの行動の原因であると例証されるかもしれないし、またたんにリーダーの行動に付随するものであると例証されるかもしれない。原因であると例証された場合においては、グループ・ファクターもしくはインディビデュアル・ファクターがリーダーの行動から結果するか、もしくはリーダーの行動を決定するかのどちらかであろうということを意味している。例えば、グループにおけるあるコミュニケーションシステム (表 4G) がいくつかの種類のリーダーの行動の結果である (矢印 8-a) と例証されるかもしれないし、このコミュニケーションシステムがリーダーの行動を決定する (6-a) と例証されるかもしれない。また、ただたんにリーダーの行動とコミュニケーションシステムが同時に存在する (7-a) と例証されるかもしれないのである。

また、④リーダーの行動と他のファクターの間の関係を調節するもの (conditioner) としてグループ・ファクターもしくはインディビデュアル・ファクターが見られるかもしれない (9)。すなわち、リーダーにおけるある与えられた行動の様式、例えば高い権勢 (3C)、と、ある与えられたグループの結果、例えば、高いグループのモラール (4B)、の間の関係は、グループ・ファクターもしくはインディビデュアル・ファクター、例えば、フォーマル構造のバイパスの程度 (4D) やリーダーがいかに長くその地位にいるか (5G) など、によって調整されるかもしれないのである。最後に、グループ・ファクターもしくはインディビデュアル・ファクターは⑤リーダーシップの評価の基準 (criteria) として見られるかもしれない (10-a, 10-b)。これに関してモリスとシーマンは、その「有効性のための基準の問題は決定的であり、基準としてのリーダーの行動の条件として指定されたグループの結果 (もしくは付随するもの) を用いることによって、もしくは個々のリーダーのレーティング (rating) を用いることによって、だれかがリーダーを評価するということをはっきりと述べておくことは方法論的に役に立つことである」^{xiv} と述べている。

要するに、この表においては、リーダーの行動とグループ・ファクターもしくはインディビデュアル・ファクターの関係は上記の5

つの方法で見られる可能性があるということをいわんとしているのである。また、そのグループ・ファクターもしくはインディビデュアル・ファクターは生来のものというより発見的なものとされている。

次に、そのパラダイムの詳細についてであるが、これに関しては10のリーダーシップに対する主要な質問がここにおいて決定され、研究に対するそれらの適用が述べられている。

1. だれがリーダーなのか^{xv}

このような質問に対しては、古典的にはリーダーのオフィスを持っている人などと答えられてきたのだが、これは、より分析的に「リーダー」の定義が研究される場合においては不適当なものである。実際、数多く定義と考えられるものが存在する中で、その2・3の定義のみによってしかリーダーの選考は行われていなかった。そこで、リーダー選定のための数多くの手順を発達させる重要性が生まれてくるのである。またそれ以前に、リーダー選定の問題は、リーダーシップ研究において決定的な関心のものでもある。

2. 何がリーダーの行動として定義されるのか

リーダーとして選定された人は、リーダーの役割に加えて多くの役割の要求にしたがって行動することになるのであるが、それらの行動のいくつかのものはリーダーの行動として考えられるべきである。そのようなリーダーの行動、すなわち観察されるべき現象の限界が理論的に決定されるということはリーダーシップ研究において欠くことのできないものである。

3. どのようにリーダーの行動が述べられ、分析されるべきか

オハイオ研究以前のリーダーシップ研究における焦点はリーダーの特性もしくはリーダーの評価におかれていたのであるが、オハイオ研究はリーダーの行動の叙述を行うものである。それゆえに、リーダーの行動を観察・分析・研究するように計画された道具 (instrument) が展開されるべきである。また、その道具を用いた観察においては、このリーダーの行動をだれが述べるかということも問題となる。

4. および5. どのようなグループ・ファクターとインディビデュアル・ファクターがリーダーの行動にとって重要なのか

モリスとシーマンは、リーダーの行動にとって重要なグループ・ファクターとインディビデュアル・ファクターを選択することによって、広範な調査結果を引き出す機会が得られるとし、その方法としては、次の4つのアプローチが考えられるとした。

①職務分析と組織構造のアプローチ (a job analysis and organizational structure approach)

これは、その中心的な努力がリーダーが実際に何をするのかを述べ、いかにこれが組織構造に関連するのかに置かれるものである。

②コミュニケーションとリーダーの有効性のアプローチ (a communication and leader effectiveness approach)

これは、特定のリーダーの違いとリーダーの有効性を調査した後、有効性のための基準の間の関係を調査するというもの

のである。

③ステータス・ファクター・アプローチ (status factor approach)

これは、ステータス現象としてのリーダーシップに重点を置き、主要な注意が組織における作業でのステータスファクターと、リーダーと従属者の関係にはらわれるものである。

④グループの次元のアプローチ (a group dimension approach)

これは、リーダーの行動における状況いかなの違いを探求しようとするものである。

6. なぜリーダーはかれがするように行動するのか

これは、リーダーの行動の違いを決定するグループ・ファクターとインディビデュアル・ファクターを発見することに関心を持つということである。このような意味合いのファクターを発見することによって、リーダーの選考・訓練・評価における実験による結果を研究するのにより良い状況が生まれることになるのである。

7. どのような現象が与えられたリーダーの行動に付随するのか

上の4と5においてあげた研究は、本来、リーダーの行動に付随する関係のものである。そのようなリーダーの行動に付随するものを発見することは、リーダーの行動の原因となるものを発見するためには極めて重要なステップである。

8. 何がリーダーの行動の結果なのか

これは、もしあるとするならば、リーダーの行うことは何が違うのかを発見することに関連するものである。すなわち、グループ・ファクターとインディビデュアル・ファクターのもとでリストされたもののいくつかはリーダーの行動の結果としてみられるかもしれないのである。

9. どのようなファクターが調節するものとして役立つのか

これは、グループ・ファクターとインディビデュアル・ファクターが、あるリーダーの行動と他の要因（例えば、状況や環境など）の間を調節するものとしてみられる可能性があるということに関連する。

10. いかによりリーダーの行動が評価されるのか

評価というものは、リーダーシップ研究において、リーダーシップが高度に実用性を強調しているために、特別な重要性のあるものである。また、評価においては2種類の基準が用いられる。すなわち、グループの結果の点においてリーダーシップを評価するものと、ただ単にリーダーである個人に焦点をおいて評価するものが考えられる。

オハイオ研究はこのような問題に対して上で述べたような意識を持ってその研究を展開していく。これらの問題は、先にも述べたように研究が展開するに際して新しいデータに照らされて修正または拡大されていくので、研究の結果としてこれらの問題に対する直接の回答が出てくるというわけではないのであるが、これらの問題意識は、オハイオ研究が展開されていく上で、重要なものであったといえるであろうし、強度に実践に志向していることが看取できるであろう。

IV. 配慮と構造づくり

オハイオ研究においては、リーダーシップを記述するための様々な尺度が展開されてきたのであるが、それらは総じて2つの重要なリーダーシップ行動に焦点が当てられていた。すなわちそれは、配慮と構造づくりであった。例えば、フレイシュマンが「配慮と構造づくりの20年」(“Twenty years of consideration and structure”)と題した論文^{xvi}を発表していることが物語るように、オハイオ研究においては、まさにその配慮と構造づくりの2つのリーダーシップ行動が取り上げられたのである。

配慮とは、リーダーがリーダーと部下の相互の信頼を発展させることに関与する程度である。また、配慮は、従業員関係志向 (employee-relations orientation) や人間関係志向 (human-relations orientation) として言及されることもある^{xvii}。配慮のあるリーダーは、職務満足的重要性を強調したり、部下たちを平等に取り扱うことによって部下の自尊心を維持・強化したり、先に進む前に重要な事柄においては部下の賛成を得たりするものとされた。また、配慮のないリーダーは、人前で部下を批判したり、部下の感情を考へることなしに部下を取り扱ったり、示唆を受け入れることや活動を説明することを拒否したりするものとされた^{xviii}。

構造づくりとは、組織目標が達成されるように、リーダーが部下の活動について構造づくりをし、定義を行う程度である。また、構造づくりは、生産志向 (production-orientation) や職務志向 (task-orientation) として言及されることもある。例えば、標準の維持や最終期限の到来を主張したり、何かなされるかやいかにされるべきかななどの細部の決定を行う行動のことである。そして特に、リーダー自身の役割や部下の役割を目標達成に向けて決定し、構造づくりを行うことに関連するとされた。

また、研究の結果、配慮と構造づくりの両方において評価の高いリーダー (high-high leader) が、配慮もしくは構造づくりのどちらかにおいて評価の低いリーダーや、配慮と構造づくりの両方において評価の低いリーダーよりも、部下の満足とパフォーマンスが高いことが多いということが明らかにされたのである。すなわち、リーダーは、配慮と構造づくりの双方を持ちうるものとされ、また配慮と構造づくりのそれぞれに高低があり、その組み合わせにより、①高配慮・低構造づくり、②低配慮・低構造づくり、③低配慮・高構造づくり、④高配慮・高構造づくりの4つのタイプがありうるとされたのである。

しかし、研究が進むにつれ、このリーダーシップのハイハイスタイル (high-high style) の議論に対しての批判もあらわれた。例えば、配慮と構造づくりはしばしば独立性が欠けることがあり、実際にネガティブに相関するかもしれないということである。すなわち、部下が配慮と構造づくりの両方において同時に高いと認めるような方法で行動することは、リーダーにとって極めて難しいと思われるときがあるということである。ま

た、配慮と構造づくりの両方においての高い評価が満足やパフォーマンスにポジティブに関係することがある一方で、同様にその逆の結果があらわれることがあるという批判もあった。例えば、高い構造づくりが部下の満足や不平に対してネガティブに相関することがあるということである。すなわち、一般に、ポジティブな影響は配慮と構造づくりの両方において高い行動から結果するかもしれないのだが、同時にこのことは、職務安全 (job security) が低いなどのある特定の監督者に対する慰め (consolation) が足りないということを証明するかもしれないのである。

また、配慮と構造づくりの2つの尺度のみで測定を行うことに対する問題に対しては、オハイオ研究の研究者たちの中においても意識されていたようである。例えば、状況に応じて、配慮と構造づくりのほかに、代表性、説得力、リーダーシップの役割の堅持、生産性強調、対立する要求の調整などの下位尺度を取捨選択してリーダーシップアンケートを作成すべきであるという主張もあったのである^{xix}。

当然ながら、組織行動に志向したリーダーシップ研究がここから始まるわけであるので、その内容に修正の余地は十分にあると考えられるし、現に後の様々な研究者によって批判されることにもなるが、それはオハイオ研究が導き出した「配慮」と「構造づくり」がリーダーシップ研究において価値のあるものであり、またさらに進展させるべき2次元であったと考えられる。

V. オハイオ研究の貢献

オハイオ研究は、その独自の研究を展開することによって、リーダーシップの分野に、ひいてはマネジメントや組織行動の分野に多くの貢献をなしたと考えられる。本節においては、これらの貢献に関して言及することにする。

これらの貢献は3つのカテゴリーで要約されう。すなわち、その展開の過程における貢献と、概念的な貢献と、方法論的な貢献である。過程における貢献は、オハイオ研究において行われた研究が高い品質の研究であり、また、それらが学際的アプローチを用いたことである。概念的な貢献は、オハイオ研究がリーダーシップ研究を一連の特性によるアプローチからより状況いのかんのアプローチに移すことに貢献したことである。方法論的な貢献は、リーダーシップを研究するに際して用いられる研究のための道具を発達させたことである。以下において、これらオハイオ研究によってなされた貢献をそれぞれ述べることにする。

1. 過程における貢献

オハイオ研究のリーダーシップの分野に対する重要性のいふんかは、その研究の量と質に由来するとされる。オハイオ研究は、その研究の結果の多くを“Ohio State Monographs”として公表した。また、その多くは長々しいテクニカル・レポートとして発表された。また、それに加えて、定期雑誌において発表された研究も数多く存在するのである^{xx}。この多くの研

究の数が、その量の証拠となるのである。

なされた研究の量は、確かに重要なものであるのだけれども、その重要性は、その質に関連するのである。オハイオ研究は、多くのサンプルを用いた研究 (multi-sample study) を行った。これは、研究結果を一般化するための証拠を生み出すために行われたものである。このような多くのサンプルを用いた研究は、オハイオ研究が行われていた当時においては、非常に珍しい物であったのだが、後においては、組織行動の研究を行うのに適切で、役に立つ方法であると考えられるようになるのである^{xxi}。すなわち、オハイオ研究の質は、十分に重要性を与えられうものであると考えられ、このような方法を用いた研究の可能性を、後の研究者たちに与えたものであると考えられる。

次に、学際的アプローチを用いたことであるが、オハイオ研究は、そのアプローチがまだ当たり前のものでないときに、このアプローチが広く知られるようになることを求め、また、他の研究者にそのアプローチを採用することを奨励したのである。この学際的アプローチは、今日においては、自然科学の分野においても社会科学の分野においてもその必要性が高まっているものであり、その先駆けとなったものの1つとしてオハイオ研究は位置づけられるであろう。

2. 概念的な貢献

オハイオ研究などの行動理論が展開される以前、リーダーシップは個人の持つ特性もしくは特性の結合であるとする特性アプローチが展開されていた。そこで、ストグディルは、1948年に100以上の特性アプローチにもとづく研究を再調査した^{xxii}。これによってかれは、リーダーシップにおけるいくつかの特性は、いくつかのリーダーに共通にみいだされるのだけれども、それよりも、「リーダーシップの絶え間のない流れや変化のある変数の言葉でより有益と考えられるかもしれない」^{xxiii}とした。またこれは、課業のタイプによって同じグループから異なったリーダーが出現する事が起こりえるという経験的な証拠などをとまって、強化され、リーダーシップに対する研究の新しいアプローチを導いたのである。すなわち、それは、パラダイムに含まれていたような、リーダーの行動や、グループや個人や組織の結果における影響を含んだリーダーシップの研究である^{xxiv}。

しかし、その当時流行していた概念や行動に志向するリーダーシップ研究は、ミシガン大学の社会調査研究所 (Institute for Social Research) からくるもの、すなわち、ミシガン研究からくるものであった。つまり、従業員志向型と職務志向型のリーダーに言及されるリーダーの行動の一次元概念であった。

だが、オハイオ研究の研究者が独自のリーダーシップ研究を展開することによって、一次元によるリーダーの行動の概念化が不十分であり、リーダーの行動の概念化を行うには、少なくとも二次元によるリーダーの行動の概念化が必要であるということが明らかになったのである。

また、オハイオ研究は、オハイオ研究の後の行動に志向する研究をも導いたのである。すなわち、PM 理論もオハイオ研究を基礎としていたのである。このことは、三隅が、この PM 理論の研究を始めるに際して、オハイオ研究を参考にしたと述べていることから明らかであろう。

このようにオハイオ研究は、特性アプローチから行動理論へのリーダーシップの概念の変化において重要な働きを行ったものであったといえるであろう。また、行動理論それ自体の中にあっても、一次元から二次元、もしくは多次元への概念の移行において、ならびにオハイオ研究以後の行動理論の展開において重要なものであったといえよう。

さらに、オハイオ研究は、行動理論から、より状況いかなのリーダーシップ論、すなわち、コンティンジェンシー理論を導くことにも貢献した。オハイオ研究の研究者が、リーダーシップは、実際、状況いかなのものであると考えていたことは、すでに何度も述べたとおりである。その状況いかなの認識をもって（実際は、状況に対する考慮およびそれを概念の中に取り入れることは不十分なものであったと考えられているが）、オハイオ研究の研究者は、二次元のリーダーの行動の概念化、すなわち、配慮と構造づくりの概念化を成し遂げた。

また、この配慮と構造づくりは、その後展開されるコンティンジェンシー理論の出発点として役立ったともいえるであろう。例えば、ハウスの経路-目標理論において、この理論が主にオハイオ研究に影響を受けたものであるということが、その序説の部分を読んだだけでも明らかである。

このように、オハイオ研究は、リーダーシップ論の展開において、コンティンジェンシー理論、さらにはその後に続く諸理論を導くこととなったものとして考えられるのである。

以上のことをまとめると、オハイオ研究は、配慮と構造づくりの概念の構築という意味で直接的に、また、オハイオ研究以後の行動理論およびコンティンジェンシー理論を導いたという意味で間接的に、リーダーシップの分野に対して貢献したといえるであろう。

3. 方法論的な貢献

オハイオ研究のリーダーシップの分野に対する方法論的な貢献は、その研究の展開において、いたるところで用いられたリーダーシップ尺度によるものとされる。これらの尺度は、オハイオ研究の展開の時期における主要な貢献を構成するものである。

その尺度を代表する LBDQ や SBDQ や LOQ や改訂版 LBDQ は、批判をうけたのだけれども、シュリーシュハイムとバードによると、改訂版 LBDQ は、3つの問題しか抱えていないとされた。すなわち、それは、①配慮と構造づくりにおいて、不適当なアイテムが含まれているということと、②尺度のスコアの安定性の証拠が大変限られているということと、③適当な区別できる証拠が乏しいことであった。しかし、研究が進むにつれて、これらの問題に対する証拠が蓄積され、この尺度にお

ける問題は、不適当なアイテムの包含のみとなり、また、この不適当なアイテムの包含の問題は容易に解決されうるものとされた。すなわち、これは、改訂版 LBDQ の問題の1つではあるのだが、マイナーな問題であるゆえに、そのアイテムを削除することで解決されうるのである。このことによって、この尺度は、精神測定上の見地から、適正な意味合いのものと考えられる。ゆえに、オハイオ研究は、リーダーシップ研究における適切な有効性を兼ね備えた調査の道具として貢献したのである。

VI. まとめ

オハイオ研究は、その過程においては、学際性を強調した学際的アプローチを、それがまだ当たり前のものでないときに用い、その学際的な性質によって非常に多くの量の、また、適度に適正な質の意味のある公表をすることで多大な貢献をなしたのである。概念的には、一連の普遍的特性から一連の行動へという初期のリーダーシップの概念の展開の中心であり、リーダーの行動の概念の変化においても重要な役割を演じ、より状況いかなの見地を導き出すのに直接的にも間接的にも役に立ったという意味で貢献したものであるといえる。また、方法論的には適度に健全なリーダーシップ測定を発達させたことにより貢献したのである。

そして、これらの貢献は、オハイオ研究の集大成としての「配慮」と「構造づくり」という2次元に収斂していく。この2次元はリーダーシップ研究で現在においてもいまだに中心に据えられており、その意味においては、オハイオ研究は現在においてもリーダーシップ研究の中心にあるといっていいたいだろうし、その貢献は他に例を見ないほどのものであろう。しかし、リーダーシップ研究のこれまでの展開事情を鑑みると、70年近くにわたるリーダーシップ研究のその初期段階において、実践への即時的な適用を意図していた組織行動的研究が一気に開花し隆盛を極めたこともあって、よりマクロ的なマネジメントとリーダーシップの関係性を明らかにすることへの傾注がおろそかになったとも考えられる。

当然ながら、本稿で取り扱った範囲は、リーダーシップ研究が組織行動的な視点を中心に進展していったきっかけを概述したに過ぎない。組織論あるいはマネジメントにおけるリーダーシップの位置づけを確認するためには、オハイオ研究以後のリーダーシップ研究における組織とリーダーシップの関わりを論究する必要があるであろうし、バーナードやセルズニックらに代表される組織論的な視点からのリーダーシップに対するアプローチに関しても論を進める必要があろう。これらに関しては稿をあらためて論じたい。

【注】

- i Wren, D.A., *The Evolution of Management Thought* (4th ed.), New York: John Wiley & Sons, 1994, p.431. (2nd ed., 1979)

- (第二版邦訳書、車戸實監訳『現代経営管理思想 -その進化の系譜- (下)』マグローヒル好学社、1982年、647ページ)
- ii Bass,B.M., *Stogdill's Handbook of Leadership : A Survey of and Research* (reviced and expanded edition), Free Press. 1981, p.7.
 - iii 狩俣正雄『組織のリーダーシップ』中央経済社、1989年、1ページ
 - iv 本稿は、筆者の修士論文「リーダーシップにおけるオハイオ研究」を基に、その論旨の変更を含め加筆修正を加えたものである。
 - v Shartle,C.L.,Early Years of the Ohio State University Leadership Studies, *Journal of Management*, 1979, Vol.5, No.2, pp.127-131.
 - vi Shartle, *op.cit.*, p.129.
 - vii 占部都美『リーダーシップと行動科学』白桃書房、1970年、39～40ページ
 - viii Schriesheim,C.A./ Bird,B.J.,Contribution of the Ohio State Studies to the Field of Leadership, *Journal of Management*, 1979, Vol.5,No.2,p.136
 - ix Morris,R.T./Seeman,M.,The Problem of Leadership: An Interdisciplinary Approach, *American Journal of Sociology*, 1950, Vol.56,pp.149-155.
 - x Morris,R.T./Seeman,M., *op.cit.*,p.155.
 - xi Fleishman,E.A.,The Description of Supervisory Behavior, *Journal of Applied Psychology*,1953,Vol.37, No.1,p.1.
 - xii Schriesheim,C.A./Bird,B.J.,*op.cit.*,p.138.
 - xiii Morris,R.T./Seeman,M., *op.cit.*,p.150.
 - xiv Morris,R.T./Seeman,M., *op.cit.*,pp.150-152.
 - xv 以下で、この10の質問に関してモリス / シーマンの所論に基づいて記述するが、そこにおける1～10の番号は表における番号と対応している
 - xvi Fleishman,E.A., Twenty Years of Consideration and Structure, in: *Current Developments in the Study of Leadership* (Fleishman,E.A./ Hunt,J.G.,eds.), London, Southern Illinois University Press,1973, pp.1-40.
 - xvii Gray,E.R./Smeltzer,L.R., *Management -The Competitive Edge*, New York:London Macmillan Collier Macmillan, 1989, p.511.
 - xviii Bass,B.M.,*op.cit.*,pp.358-359.
 - xix 三隅二不二編『リーダーシップ行動の科学 (改訂版)』有斐閣、1984年、11～12ページ
 - xx Schriesheim,C.A./ Bird,B.J., Contribution of the Ohio State Studies to the Field of Leadership, *Journal of Management*, 1979,Vol.5,No.2,p.137
 - xxi Schriesheim,C.A./ Bird,B.J.,*op.cit.*,p.137.
 - xxii Stogdill,R.M., Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature, *Journal of Psychology*, 1948,Vol.25,pp.35-71.
 - xxiii *Ibid.*,p.64.
 - xxiv Schriesheim,C.A./Bird,B.J.,*op.cit.*,p.138.
 - xxv *Ibid.*
 - xxvi *Ibid.*
 - xxvii 三隅二不二編、前掲書、497ページ
 - xxviii House,R.J., A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*,1971,pp.321-322.
 - xxix Schriesheim,C.A./Bird,J.B.,*op.cit.*,pp.141-142.
 - xxx Schriesheim,C.A./Bird,J.B.,*op.cit.*,pp.141-142.